

WAN IDROS WAN SULAIMAN

Pembangunan Personelia dalam Aspek Latihan dan Pembangunan: Antara Realiti dan Formaliti Keberkesanan Tugas

Pengenalan

Program latihan dan pembangunan seringkali dilihat sebagai pemangkin dalam merealisasikan usaha dan matlamat organisasi bagi mewujudkan pekerja yang berkemahiran dan berdaya saing bukan sahaja sebagai individu pekerja dalam sesebuah organisasi di tempat kerja tetapi juga sebagai individu perseorangan. Oleh yang demikian, program latihan dan pembangunan dianggap sebagai satu agenda penting majikan dalam mencapai hasrat dan matlamat organisasi yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan itu, pelbagai aktiviti dan program dirancang, disusun dan diatur dengan sempurna agar selari dengan cita-cita majikan/organisasi bagi mewujudkan pasukan pekerja yang terlatih, mempunyai kemahiran yang tinggi dan produktif. Namun demikian, sejauh manakah usaha ini mencapai kejayaan dari segi keberkesanan pelaksanaan? Kertas ini akan cuba menganalisis dan membincangkan kepentingan program latihan dan pembangunan sesuai dengan kehendak semasa iaitu untuk mewujudkan pembangunan sumber manusia atau personelia yang mampan. Kertas ini juga akan mengenengahkan kepentingan dan keperluan latihan di kalangan pekerja di samping mengutarakan peranan pihak majikan/ pengurusan peringkat atasan dalam usaha membantu merealisasikan bukan sahaja

hasrat organisasi tetapi juga hasrat kerajaan yang ingin menjayakan k-ekonomi dengan wujudnya konsep k-pekerja (k-workers).

Program latihan dan pembangunan juga dianggap sebagai suatu usaha pembangunan sumber manusia untuk memperbaiki keadaan prestasi rendah di kalangan kakitangan supaya dapat memperolehi kemahiran dan boleh mempertingkatkan prestasi mereka. Dari segi definisi, latihan dilihat sebagai segala usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertingkatkan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya atau memainkan peranan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Latihan yang didedahkan kepada para pekerja lebih berorientasikan keperluan semasa dan tertumpu kepada usaha menyediakan pekerja secara khusus bagi tugas yang telah diberikan kepada mereka. Tidak disangkal, aktiviti latihan merupakan aktiviti yang penting kerana pengaruhnya terhadap produktiviti pekerja. Matlamat utama latihan adalah untuk mempertingkatkan pencapaian pekerja. Selain daripada itu, ia juga bertujuan untuk membangunkan potensi pekerja dan memajukan kebolehan masing-masing agar dapat berkhidmat dengan organisasi dengan lebih cekap lagi.

Program latihan dan pembangunan turut memberikan orientasi dan menyediakan kaedah untuk berhadapan dengan pelbagai cabaran yang akan dihadapi ketika menjalankan tugas. Selaras dengan itu juga, ia dipercayai dapat memperbaiki kelemahan seseorang pekerja serta mempertingkatkan kemahiran dan motivasi mereka. Program latihan dan pembangunan adalah salah satu faktor penting dalam perancangan guna tenaga kerana kesannya terhadap produktiviti dan seterusnya mempengaruhi keperluan tenaga kerja. Sesebuah organisasi yang mempunyai tenaga kerja yang tidak produktif akan memerlukan jumlah pekerja dan mungkin masa yang lebih untuk melaksanakan sesuatu tugas jika dibandingkan dengan sesebuah organisasi yang mempunyai tenaga kerja yang produktif. Bagi pihak pengurusan, suatu program latihan diberikan bukan sahaja untuk memajukan prestasi pekerjanya, tetapi untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi dalam bentuk pengeluaran dan kualiti yang lebih tinggi serta kos per unit barangan yang lebih rendah. Pendek kata, jika kedua-dua unsur ini dicapai, organisasi akan memperolehi keuntungan

yang tinggi dan pekerja pula merasa dirinya lebih cekap dalam menjalankan tugasnya. Kertas ini mengenegahkan perbincangan hasil suatu kajian yang dijalankan ke atas para kakitangan kumpulan sokongan di fakulti-fakulti Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Fokus kajian ditumpukan kepada aspek perancangan, aspek faktor-faktor penyumbang dan aspek penilaian program latihan dan pembangunan.

Dari sudut sistem dan prosedur organisasi, program latihan dan pembangunan telah dijadikan satu teras dalam pengurusan sumber manusia. Ia didakwa mempunyai ciri-ciri pemangkin yang harus diterima oleh semua pihak sebagai suatu kaedah bagi mempertingkatkan daya produktiviti organisasi. Di UKM, Bahagian Pengurusan Sumber Manusia bertanggungjawab dalam menganjurkan dan mengadakan sebarang bentuk program latihan dan pembangunan yang melibatkan semua kakitangan di setiap fakulti.

Permasalahan Kajian

Hasil daripada pemerhatian, pengkaji mendapati bahawa terdapat sungutan daripada kakitangan kumpulan sokongan di UKM yang menyatakan bahawa program latihan dan pembangunan yang diikuti oleh mereka tidak begitu efisien dan kurang membantu dalam menangani permasalahan kerja-kerja harian mereka. Pengkaji juga mendapati ramai di kalangan pelajar UKM menyatakan bahawa wujudnya kesukaran berinteraksi antara kakitangan dengan pelajar.

Walaupun bagaimanapun, pemerhatian pengkaji pada dasarnya hanya tertumpu kepada segelintir kakitangan kumpulan sokongan di UKM sahaja. Justeru, pengkaji berhasrat mengkaji dengan mendalam dan secara keseluruhan permasalahan ini di kalangan kakitangan kumpulan sokongan UKM. Persoalan-persoalan yang boleh dilihat sebagai permasalahan kajian pengkaji tentang keberkesanan program latihan dan pembangunan di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di Universiti Kebangsaan Malaysia adalah seperti berikut :

1. Sejauhmanakah keberkesanan program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan dari aspek perancangan program di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UKM.

yang tinggi dan pekerja pula merasa dirinya lebih cekap dalam menjalankan tugasnya. Kertas ini mengenegahkan perbincangan hasil suatu kajian yang dijalankan ke atas para kakitangan kumpulan sokongan di fakulti-fakulti Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Fokus kajian ditumpukan kepada aspek perancangan, aspek faktor-faktor penyumbang dan aspek penilaian program latihan dan pembangunan.

Dari sudut sistem dan prosedur organisasi, program latihan dan pembangunan telah dijadikan satu teras dalam pengurusan sumber manusia. Ia didakwa mempunyai ciri-ciri pemangkin yang harus diterima oleh semua pihak sebagai suatu kaedah bagi mempertingkatkan daya produktiviti organisasi. Di UKM, Bahagian Pengurusan Sumber Manusia bertanggungjawab dalam menganjurkan dan mengadakan sebarang bentuk program latihan dan pembangunan yang melibatkan semua kakitangan di setiap fakulti.

Permasalahan Kajian

Hasil daripada pemerhatian, pengkaji mendapati bahawa terdapat sungutan daripada kakitangan kumpulan sokongan di UKM yang menyatakan bahawa program latihan dan pembangunan yang diikuti oleh mereka tidak begitu efisien dan kurang membantu dalam menangani permasalahan kerja-kerja harian mereka. Pengkaji juga mendapati ramai di kalangan pelajar UKM menyatakan bahawa wujudnya kesukaran berinteraksi antara kakitangan dengan pelajar.

Walau bagaimanapun, pemerhatian pengkaji pada dasarnya hanya tertumpu kepada segelintir kakitangan kumpulan sokongan di UKM sahaja. Justeru, pengkaji berhasrat mengkaji dengan mendalam dan secara keseluruhan permasalahan ini di kalangan kakitangan kumpulan sokongan UKM. Persoalan-persoalan yang boleh dilihat sebagai permasalahan kajian pengkaji tentang keberkesanan program latihan dan pembangunan di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di Universiti Kebangsaan Malaysia adalah seperti berikut :

1. Sejauhmanakah keberkesanan program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan dari aspek perancangan program di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UKM.

2. Apakah faktor-faktor penyumbang yang mempengaruhi keberkesanan program latihan dan pembangunan di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UKM.
3. Sejauhmanakah aspek penilaian program menyumbang ke arah keberkesanan program latihan dan pembangunan di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UKM.

Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini bertujuan untuk mengkaji pandangan di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UKM terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan oleh pihak universiti sebagai satu teras yang perlu dalam pengurusan sumber manusia.

Manakala objektif khusus dalam kajian ini ialah :

1. Mendasari keberkesanan aspek perancangan program latihan dan pembangunan dari sudut pandangan kakitangan kumpulan sokongan di UKM.
2. Melihat faktor-faktor penyumbang yang dapat mempengaruhi keberkesanan program latihan dan pembangunan dari sudut pandangan kakitangan kumpulan sokongan di UKM.
3. Mengenalpasti keberkesanan aspek penilaian dari sudut pandangan kakitangan kumpulan sokongan di UKM.

Skop Kajian

Kajian ini akan dijalankan di UKM dan fokus kajian tertumpu kepada keberkesanan program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan. Selain daripada itu, pengkaji cuba melihat bagaimana program-program latihan yang dipraktikkan oleh UKM sama ada berjaya memberi pembangunan dan pelaksanaan yang positif atau sebaliknya. Kajian ini ditumpukan ke atas kakitangan-kakitangan kumpulan sokongan di UKM yang telah menjalani program latihan dan pembangunan yang dirancang oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia. Dalam kajian ini, pengkaji akan mengambilkira program latihan dan pembangunan yang dikendalikan oleh UKM di antara tahun 1998 sehingga 2000. Ini akan memberikan suatu pandangan yang lebih jelas

tentang keberkesanan program latihan terhadap kategori-kategori responden yang hendak dikaji.

Metodologi Kajian

Kajian ini dijalankan dengan mendapatkan data primer dan sekunder. Antara kaedah yang digunakan oleh pengkaji ialah:

Kajian Perpustakaan

Kaedah perpustakaan adalah bagi merujuk beberapa sumber yang tidak boleh didapati melalui kaedah lain. Kaedah ini membekalkan maklumat-maklumat asas tentang topik kajian menerusi buku-buku, jurnal-jurnal, kertas kerja, latihan ilmiah, surat khabar dan sebagainya.

Kajian Temubual

Pengkaji turut mengadakan temubual di dalam menjalankan kajian. Kaedah ini dilakukan dengan menemubual pegawai peringkat atasan dan kakitangan di UKM bagi mengetahui dengan lebih lanjut tentang sistem pengurusan program latihan dan pembangunan yang diamalkan serta memperoleh pandangan sebenar mengenai penyelidikan ini. Ini bertujuan untuk mengumpul maklumat dan data primer yang terkini dan mengisi kekosongan atau pun menambah maklumat yang tidak boleh didapati di perpustakaan.

Kajian Soalselidik

Kaedah ini dilakukan dengan mengedar borang selidik kepada lebih kurang 120 responden yang terdiri daripada kakitangan kumpulan sokongan UKM yang dipilih secara rawak. Pengedaran borang ini lebih bermatlamatkan untuk mengetahui dengan lebih jelas tentang pengurusan program latihan dan pembangunan yang diamalkan. Borang soalselidik ini telah dibahagikan kepada tiga bahagian utama iaitu:

- Bahagian A : Maklumat peribadi responden
- Bahagian B : Aspek Perancangan Program
- Bahagian C : Aspek faktor-Faktor Penyumbang
- Bahagian D : Aspek Penilaian Program

Secara keseluruhannya, sebanyak 38 soalan telah dibentuk dalam satu borang soalselidik. Setiap responden dikehendaki

menjawab 9 soalan di bahagian A, 10 soalan di bahagian B, 8 soalan di bahagian C dan 11 soalan bahagian D. Bagi bahagian A, responden hanya perlu melengkapkan soal-selidik dengan memilih satu daripada jawapan-jawapan yang disediakan iaitu berkenaan dengan latarbelakang diri responden. Bahagian B, C dan D pula mengkehendaki responden memberi jawapan daripada amat setuju, setuju, tidak pasti, tidak setuju sehinggalah kepada amat tidak setuju. Kaedah ini boleh menggambarkan respon yang pelbagai dan mengukur kekerapan, hubungan dan mengira tahap persetujuan seseorang responden. Kaedah ini dikenali sebagai kaedah berbentuk skala Likert iaitu mengikut pemeringkatan 1 – 5 dibawah:

1. Amat Setuju
2. Setuju
3. Tidak Pasti
4. Tidak Setuju
5. Amat Tidak Setuju

Kaedah Analisis

Dalam kajian ini pengkaji menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan kaedah ini memudahkan hasil kajian diperolehi dengan tepat dan dapat dihuraikan dengan lebih lanjut serta terperinci untuk menilai hubung-kait di antara aspek-aspek yang dibincangkan dalam usaha untuk melihat keberkesanan pengurusan program latihan dan pembangunan di UKM. Melalui kaedah ini pengkaji berminat melengkapkan kajian dengan mengaplikasikan teknik analisis frekuensi iaitu pakej Statistical Package For Social Sciences (SPSS) version 10.0 for Windows. Ke semua maklumat diperolehi setelah borang soal-selidik dijawab oleh para responden yang dipilih. Tumpuan pengkaji lebih terarah kepada kaedah kuantitatif kerana melalui kaedah ini, pengkaji dapat menghindar dari membuat keputusan bias. Matlamat sebenar pengkaji ialah ingin memperolehi gambaran sebenar dan terperinci tentang situasi sebenar sistem pengurusan organisasi yang dikaji.

Sorotan Literatur

Aspek perancangan selalunya dilihat sebagai suatu aspek yang penting dalam sesebuah program latihan dan pembangunan. Ini termasuklah objektif kursus yang dianggap sebagai satu kenyataan yang menunjukkan perubahan yang perlu berlaku pada peserta setelah mengalami satu pengalaman pembelajaran. Dengan adanya pengalaman ataupun kemahiran, seseorang peserta dapat mengubah perlakuan ke arah yang dicita-citakan. Menurut Bloom (1963), objektif kursus perlu dinyatakan dengan jelas dan harus mengandungi matlamat yang boleh menentukan isi kandungan kursus.

Harris (1976) pula telah menggariskan 12 ciri dan strategi untuk mempertingkatkan keberkesanan program latihan dan pembangunan, iaitu memastikan objektif latihan yang spesifik bagi mencapai matlamat organisasi, memastikan ciri-ciri potensi yang ada pada peserta seperti motivasi, kematangan dan sebagainya, merancang program latihan yang berkaitan dengan pengetahuan dan pengalaman peserta, mewujudkan suasana latihan yang menggalakkan penyertaan sepenuhnya daripada pelatih di samping program latihan itu sendiri hendaklah dirancang dengan teratur iaitu dengan memperkenalkan program yang asas sehinggalah ke peringkat yang lebih tinggi. Untuk merancang sesebuah program latihan dan pembangunan, pihak pengurusan harus memastikan belanjawan untuk mendapat sumber mencukupi supaya menjayakan program latihan dan pembangunan itu dengan sepenuhnya. Kadang kala bagi sesebuah program latihan dan pembangunan yang tertentu memerlukan lebih banyak mengumpul maklumat dan data serta membuat analisis, ini secara langsung akan menambah lagi kos percetakan bagi program tersebut (Ribler : 1983).

Pendapat di atas disokong oleh Brian dan Richard (1988) yang mendapati bahawa untuk menjamin keberkesanan dalam perancangan program latihan dan pembangunan dapat dicapai, pihak pengurusan atasan perlu mengenalpasti sistem pengurusan yang teratur dan kawalan belanjawan yang cekap demi kebaikan dan kepentingan organisasi. Peruntukan kewangan daripada organisasi hendaklah sesuai supaya dapat menghasilkan sebuah program latihan dan pembangunan yang sempurna serta memberi kesan yang positif di kalangan kakitangan. Program latihan dan pembangunan merupakan tindak balas kepada sesuatu keperluan. Selain daripada itu, ia

penting untuk mengatasi masalah organisasi. Tambahan pula, keperluan program latihan dikatakan wujud pada sesuatu masa apabila keadaan sebenar berbeza daripada yang sepatutnya dari segi prestasi kerja anggota organisasi atau lebih tepat lagi, apabila perubahan dari segi pengetahuan, kemahiran atau sikap yang ada sekarang dapat menghasilkan prestasi yang diinginkan (Raduwan Safperwan, Paul dan Mustafa Mohamad : 1989).

Perancangan yang teliti dan teratur dalam pembangunan sumber manusia boleh mendorong organisasi mencapai kejayaan dan pada masa yang sama mengurangkan kos kadar pusing ganti pekerja serta dapat mempertingkatkan kemahiran and produktiviti. Alex (1996) dalam buku *Human Resource Management*, menegaskan bahawa bagi memastikan program latihan dan pembangunan yang berkesan, komitmen yang tinggi mestilah datang daripada pihak pengurusan atasan dan fasilitator yang dilantik untuk melaksanakan program tersebut mestilah yang berkelayakan dan diiktiraf supaya segala aktiviti program dapat dicapai. Di samping itu, pihak organisasi perlu menitikberatkan faktor sikap pekerja terhadap perubahan yang ingin dilaksanakan dan juga kaedah yang sesuai dan sistematik yang diterapkan di dalam program latihan dan pembangunan. Menurut Reda (1989) menekankan bahawa faktor tersebut boleh menyumbang ke arah kesediaan untuk berubah amnya dan penerimaan terhadap program yang dilaksanakan khasnya. Ini boleh mendorong ke arah kemantapan organisasi dan sedikit sebanyak menggerakkan organisasi dalam sistem pentadbiran dan pengurusan secara total.

Stewart (1989) telah menyarankan beberapa idea seperti mengambilkira faktor saiz organisasi, struktur, sistem maklumat dan kawalan, pasaran, gaya pengurusan dan budaya organisasi serta corak pengendalian program supaya setiap perubahan yang dirancang itu dapat digerakkan dengan sempurna dan teratur. Yang penting sekali ada program latihan dan pembangunan dapat memberi suatu kesan yang positif serta boleh diterima oleh semua pihak dalam sesebuah organisasi. Selain daripada itu, suasana persekitaran juga merupakan salah satu faktor penyumbang yang penting dalam mempengaruhi produktiviti pekerja dalam organisasi. Keadaan pekerjaan yang selesa akan mempertingkatkan lagi motivasi pekerja untuk produktiviti

mereka. Keadaan persekitaran yang selesa di sini dilihat sebagai suatu persekitaran bekerja yang bersih, kemas, mempunyai kemudahan asas atau infrakstruktur dan sebagainya. Tanpa persekitaran kerja yang selesa akan menimbulkan pelbagai kesan negatif terhadap para pekerja dan juga produktiviti mereka. Kesan negatif yang nyata ialah penurunan prestasi pekerja, penurunan hasil pengeluaran dan sebagainya (Bentley : 1990).

Saxe (1988) pula menegaskan faktor pengaruh rakan sekerja juga merupakan suatu bentuk motivasi yang agak berkesan yang mendalam terhadap pekerja dalam sesebuah industri. Sikap dan tingkahlaku seseorang pekerja akan mempengaruhi fikiran pekerja yang lain. Jika seseorang pekerja tersebut mempunyai pengetahuan kepimpinan dan berupaya memimpin pekerja lain untuk melakukan sesuatu perkara, pendapat dan pandangan mereka akan menggerakkan pekerja lain untuk melakukan sesuatu tugas bersama dengan mereka. Rakan sekerja yang baik dan berkebolehan akan mempertingkatkan motivasi rakan sekerja yang lain agar dapat mengikutinya dan mereka akan mendapat kepercayaan daripada rakan sekerja yang lain.

Sehubungan dengan itu, Tessin (1978) pula berpendapat bahawa di antara kepentingan yang diperolehi menerusi program latihan dan pembangunan dapat mempertingkatkan kualiti dan produktiviti, memberikan peluang kepada individu pekerja untuk berubah dari segi tingkah laku serta sikap terhadap kerja yang dipertanggungjawabkan, memberikan semangat kepada pihak pengurusan untuk berusaha dengan lebih gigih, membantu mempertingkatkan pengetahuan kerja dan kemahiran dalam semua peringkat organisasi, merangsang semangat kerja dan memperkembangkan kemahiran kepimpinan, motivasi, kesetiaan dan nilai-nilai murni dalam diri pekerja.

Pengkaji mendapati dalam modelnya, Kirkpatrick (1979) mengemukakan empat langkah utama yang lazimnya wujud di dalam sistem penilaian sesebuah program latihan dan pembangunan iaitu i) Reaksi bererti menilai penerimaan peserta terhadap program yang telah diadakan, ii) Pembelajaran bererti usaha untuk menentukan sama ada prinsip, fakta dan teknik yang dibicarakan dapat diterima dan difahami oleh peserta dengan tepat, iii) Perlakuan membicarakan sama ada pengetahuan dan kemahiran yang

telah diperoleh dari program yang telah dijalankan dapat diamalkan di tempat kerja, dan iv) Keputusan melihat sejauhmana hasil atau kesan yang telah diperoleh dapat mencapai objektif latihan.

Tindakan susulan harus dibuat ke atas pekerja-pekerja dalam organisasi pada suatu jangka masa yang sesuai selepas sesebuah program latihan dan pembangunan dilaksanakan. Pihak atasan hendaklah mengadakan perjumpaan dengan semua pekerja dan menanya mereka tentang pandangan mereka terhadap program latihan dan pembangunan yang telah dijalankan ke atas mereka sama ada memberi kesan atau sebaliknya. Selain itu, maklumbalas daripada para pekerja boleh dikongsikan dengan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia supaya mereka dapat memperbaiki kelemahan yang wujud pada program latihan dan pembangunan yang lepas (Nadler : 1983).

Aspek penilaian lazimnya boleh dikategorikan terbahagi kepada dua bahagian iaitu prapenilaian (pre-evaluation) dan penilaian selepasnya (post-evaluation) yang mana keduanya adalah mustahak bagi perjalanan sesebuah program latihan dan pembangunan yang sempurna. Prapenilaian merupakan penilaian yang dilakukan sebelum sesuatu kursus latihan dijalankan untuk mendapatkan gambaran sebenar tentang apa yang diketahui oleh para peserta sebelumnya dan juga maklumat-maklumat lain berkaitan para pelatih berkenaan. Manakala, dalam konteks post-evaluation pula adalah satu cara untuk menentukan sama ada latihan tersebut berjaya dalam mencapai matlamat keperilakuan yang dikehendaki. Dalam post-evaluation biasanya bermatlamatkan agar seseorang peserta itu harus dapat melakukan apa yang dikehendaki oleh program latihan dan pembangunan tersebut (Wan Azmi Ramli : 1984).

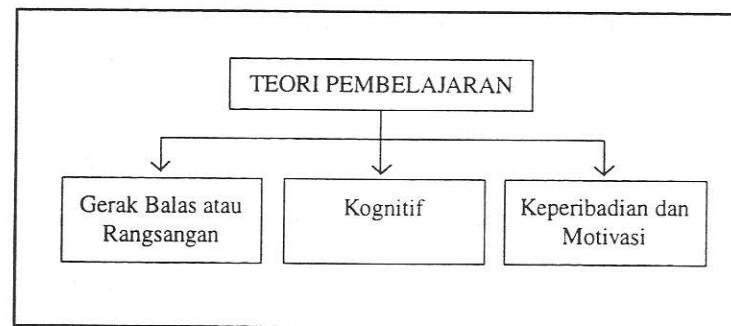
Perbincangan dalam aspek penilaian ini juga diketengahkan oleh Pigors dan Myers (1985) di mana mereka telah mengemukakan pendapat bahawa ketidakpuasan, rungutan, ketidakhadiran dan pusing ganti pekerja dapat dikurangkan kerana latihan dapat mempertingkatkan kemungkinan kejayaan usaha-usaha yang dilakukan oleh para pekerja. Program latihan dan pembangunan dapat membantu pekerja dengan menyesuaikan diri mereka dengan perubahan di dalam organisasi terutama sekali di dalam bidang-bidang yang perubahan teknologinya berlaku dengan cepat.

Selain daripada itu, Cervero (1988) menekankan bahawa kita juga perlu membuat penilaian terhadap beberapa aspek lain dalam menjamin kualiti sesebuah program latihan dan pembangunan. Di antaranya ialah aspek perlaksanaan dan rekabentuk program, penyertaan dan kepuasan kakitangan sebagai peserta, pengetahuan, kemahiran dan sikap kakitangan, aplikasi pembelajaran selepas latihan, kesan dan ciri program.

Kerangka Teori

Pengkaji telah memilih dan mengaplikasikan Teori Pembelajaran yang dikemukakan oleh Somers dalam kajian ini kerana pengkaji ingin melihat sejauh mana prinsip-prinsip yang telah dihasilkan oleh Teori Pembelajaran dapat digunakan dalam kegiatan program latihan dan pembangunan. Sekiranya prinsip-prinsip dalam Teori Pembelajaran dapat diamalkan dengan bijaksana dan cermat, maka dapat memindah dan mempercepatkan proses pembelajaran. Dalam konteks ini program latihan dan pembangunan dilihat sebagai proses pembelajaran.

Wan Azmi Ramli (1984) dalam bukunya *Latihan : Satu Halacara Profesional*, menyatakan bahawa Somers telah mengemukakan tiga Teori Pembelajaran yang utama iaitu Gerak Balas atau Rangsangan, Kognitif serta Keperibadian dan Motivasi. Secara ringkasnya, pengkaji memudahkan perbincangan dengan merujuk kepada Rajah 1.



RAJAH 1

Untuk perbincangan lanjut, pengkaji cuba menghuraikan ketiga-tiga elemen yang terkandung di dalam Teori

Pembelajaran Somers untuk disesuaikan dengan kajian seperti berikut;

Gerak Balas atau Rangsangan

Elemen ini menegaskan bahawa peserta hendaklah lebih aktif untuk mendengar dan juga membicarakan sesuatu. Selain daripada itu, ia juga menekankan kepada gerak balas seseorang peserta terutamanya belajar menerusi kelakuan. Sesuatu yang dipelajari secara berulang-ulang adalah sangat penting untuk memperolehi kemahiran dan secara langsung akan mengasaskan sesuatu pembelajaran yang kekal dalam ingatan. Rangsangan yang berterusan akan menjadikan seseorang itu biasa dengan sesuatu perlakuan.

Kognitif

Menfokuskan kepada arah tuju seseorang atau dikenali sebagai 'goal.' 'Goal' dianggap penting sebagai satu dorongan bagi seseorang peserta untuk terus belajar dan akhirnya mencapai keperluannya sendiri. Kognitif membincangkan tentang konsep pemikiran yang luas yang dikatakan sebagai pemangkin dalam membantu menyelesaikan masalah, manakala pemikiran yang biasa pula dikatakan akan membawa kepada jawapan yang betul dan logik. Pemikiran seperti ini memerlukan pihak peserta melihat diri mereka sebagai seorang yang kreatif terhadap sebarang bentuk maklum balas yang mereka terima dalam proses pembelajaran.

Keperibadian dan Motivasi

Mengikut pandangan Somers, dalam konteks ini ianya memerlukan pihak fasilitator memahami pengaruh-pengaruh luaran yang telah membentuk pembangunan atau pembinaan peribadi para pelatih. Pembelajaran juga dikatakan mempunyai kaitan dengan budaya hidup seseorang peserta secara menyeluruh. Setiap peserta mempunyai pandangan dan tujuan diri mereka yang berbeza walaupun dalam sesuatu keadaan yang sama. Sehubungan dengan itu, terdapat kemungkinan setengah-setengah peserta terdorong oleh penerimaan, sementara yang lain pula oleh pencapaian.

Teori ini dianggap sebagai suatu 'alat' yang boleh membantu seseorang individu atau sesebuah kumpulan mencapai matlamat yang dikehendaki. Suasana pembelajaran akan menjadi lebih dinamis dan membawa kesan yang positif

ke atas peserta kerana pembentukan secara berkumpulan atau kelompok boleh merangsang dan memotivasikan individu yang mengikuti sesebuah program latihan dan pembangunan itu. Manakala Pettes (1967) pula membahagikan Teori Pembelajaran kepada tiga aspek utama iaitu pembelajaran intelektual di mana pengetahuan fakta yang harus diperolehi bersangkutan dengan tingkah laku manusia, peraturan, undang-undang agensi dan sebagainya. Aspek yang seterusnya ialah pembelajaran emosi, iaitu sikap yang terpaksa dicontohi atau diubahsuaikan mengikut keadaan. Semua ini melibatkan perasaan. Aspek yang ketiga pula ialah belajar dengan melakukan sesuatu (by doing) atau mengembangkan segala kemahiran peribadi secara perbuatan baik dari segi teori ataupun praktisnya. Menurut Johnson (1991) pula, tiga aspek pembelajaran yang penting adalah kognitif (intelektual), efektif (emosi) dan dengan cara perlakuan (psikomotor).

Pengkaji memilih Teori Pembelajaran dalam kajian kerana pengkaji mendapati teori ini dapat memperjelaskan lagi permasalahan-permasalahan dalam kajian ini. Dalam aspek perancangan, pihak pengurusan program latihan dan pembangunan terutamanya Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, UKM dapat membuat suatu perancangan awal yang rapi untuk menyediakan sesebuah program latihan dan pembangunan yang efektif dengan mengetahui kehendak-kehendak kakitangan kumpulan sokongan mereka. Sehubungan dengan itu, teori ini membolehkan pihak pengurusan menetapkan objektif kursus dan isi kandungan program yang sesuai dalam pelaksanaan sesuatu program latihan dan pembangunan.

Selain daripada itu, teori ini juga sesuai untuk memupuk sikap saling bekerjasama antara para kakitangan dalam menjalankan tugas-tugas mereka kerana suasana pembelajaran bagi kelompok akan mempunyai kesan dan perasaan puas hati dalam proses pembelajaran. Ini secara tidak langsung akan mewujudkan suatu suasana persekitaran yang mesra di antara kakitangan. Di samping itu, melalui pembelajaran seseorang individu kakitangan itu dapat menyakinkan diri untuk melakukan sesuatu tugas. Mereka bukan sahaja dapat mempertingkatkan prestasi tetapi juga dari segi produktiviti. Kemungkinan juga akan berlaku peningkatan dalam daya kreativiti dan minat serta motivasi melalui pembelajaran dalam sesebuah program latihan dan pembangunan.

Fungsi Bahagian Pengurusan Sumber Manusia

Sememangnya fungsi dan peranan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia dilihat sebagai pemangkin kepada peningkatan kemahiran kakitangan universiti, amnya dari melaksanakan dan menjayakan tugas masing-masing. sesungguhnya, pelaksanaan program latihan dan pembangunan adalah suatu usaha yang seharusnya berterusan untuk menjamin kemantapan, kemahiran, keberkesanan dan tahap daya saing yang tinggi di kalangan kakitangan universiti. Dalam konteks ini, universiti melaksanakan tugas menyediakan segala kemudahan supaya menggabungkan iman dan ilmu yang bermanfaat sebagai perkara asas dalam pembinaan masyarakat terpelajar dan masyarakat universiti. Ini juga bererti program pembangunan sumber manusia di universiti akan memainkan peranan yang kritikal dalam membentuk satu budaya kerja yang dapat menyumbang secara aktif kepada pembinaan masyarakat terpelajar dan masyarakat universiti.

Salah satu fungsi utama yang dimainkan oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di UKM adalah menyediakan program-program latihan dan pembangunan untuk kakitangan di UKM. Latihan hanya merupakan sebahagian daripada program pembangunan sumber manusia. Justeru, dalam kajian ini pengkaji hanya akan menfokuskan dalam bidang program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di UKM. Berdasarkan temubual dan maklumat-maklumat daripada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, didapati bahawa antara komponen-komponen latihan utama yang sentiasa diberi perhatian dalam pelaksanaan program pembangunan sumber manusia di UKM merangkumi:

Latihan Bersepadu

Dilihat sebagai suatu proses pembentukan perwatakan yang diinginkan di kalangan tenaga kerja universiti yang memerlukan satu pendekatan yang bersepadu. Amali pembangunan sumber manusia di Jepun umpamanya Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, UKM sedang merangka dan mengadaptasi pendekatan Jepun, menekankan tiga aspek utama. Aspek-aspek ini ialah :

Mental

Termasuklah membina kekuatan akal serta memberi pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh pekerja.

Sikap

Bertujuan membentuk sikap yang positif di kalangan pekerja. Ia akan dilakukan melalui usaha menerapkan nilai-nilai keislaman untuk membina komitmen terhadap kerja dan organisasi. Dalam amalan pembangunan sumber manusia di Jepun pembentukan sikap dianggap paling penting kerana ia merupakan titik tolak dalam melahirkan pekerja yang memiliki sifat-sifat yang diinginkan. Dalam soal ini, UKM sentiasa merangka dan melaksanakan program latihan dan pembangunan yang sesuai dengan kehendak semasa untuk mempertingkatkan mutu kerja serta tanggungjawab terhadap tugas.

Fizikal

Keadaan fizikal seseorang mempengaruhi kesihatannya. Ia juga dapat membina daya tahan dan stamina untuk bekerja kuat. Ini mempunyai kesan ke atas produktiviti tenaga kerja organisasi.

Pembangunan Kerjaya

Kakitangan universiti lazimnya akan memberi komitmen yang kuat kepada organisasi sekiranya mereka merasakan organisasi mengambil berat mengenai masa depan mereka. Satu langkah yang boleh diambil oleh universiti ialah dengan mengadakan program pembangunan kerjaya. Pembangunan kerjaya akan membolehkan para kakitangan melihat potensi yang ada pada diri mereka dan bagaimana ia boleh dikembangkan untuk diri mereka dan juga organisasi. Pada ketika yang sama ia akan membolehkan universiti melakukan pengambilan dan kenaikan pangkat dari dalam. Di antara perkara yang boleh dilakukan oleh universiti untuk mewujudkan program pembangunan kerjaya ialah dengan mengadakan program bimbingan kerjaya serta memberi biasiswa atau subsidi yuran bagi kakitangan. Universiti juga boleh mengadakan kelas bimbingan SPM, STPM dan lain-lain. Ini akan memberi kesan yang besar kepada kakitangan peringkat rendah dari segi pengembangan kerjanya dan peningkatan tangga gaji mereka.

Perancangan Gunatenaga

Kejayaan program pembangunan kerjaya akan banyak bergantung kepada perancangan gunatenaga yang teliti dalam universiti. Kita perlu melihat peranan perancangan gunatenaga sebagai tidak terbatas sekadar untuk merumuskan keperluan belanjawan. Perancangan gunatenaga juga akan dilakukan untuk tujuan mengenalpasti kekosongan-kekosongan dan peluang-peluang kemajuan kerjaya untuk kakitangan yang sedia ada.

Penilaian Keperluan Latihan

Satu program penilaian keperluan latihan yang lengkap hendaklah diwujudkan. Ini bertujuan memastikan program latihan yang dirumuskan tidak dilakukan secara reaktif.

Penilaian Prestasi

Walaupun universiti mempunyai program penilaian prestasi, keberkesanannya tidak pernah dinilai. Satu kajian untuk meneliti keberkesanan kaedah yang digunakan sekarang ini perlu dilakukan. Untuk memastikan penilaian prestasi memenuhi keperluan universiti, ia hendaklah memberi penekanan kepada aspek-aspek yang dianggap penting dalam membina kecemerlangan kerja.

Sokongan dan Penglibatan Semua Pihak

Kejayaan sesuatu program pembangunan sumber manusia banyak bergantung kepada sokongan semua pihak. Tanpa sokongan dan penglibatan semua pihak, aktiviti pembangunan sumber manusia akan menjadi aktiviti sampingan sahaja.

Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di Bawah Pengkorporatan Universiti

Pengkorporatan Universiti memerlukan pengurusan universiti mengubah peranan dan strategi pengurusan sumber manusianya agar mampu bersaing dan meraih segala peluang dalam perkhidmatan pendidikan dan seterusnya mendapatkan dan menarik tenaga kerja yang cemerlang termasuk dari pihak swasta untuk berkhidmat dengan universiti ini. Pengkorporatan juga memerlukan universiti menganjak paradigma untuk membangun dan menggunakan sumber manusianya secara profesional dan efisien. Pengkorporatan

universiti akan memberi beberapa implikasi kepada pengurusan sumber manusia di UKM, terutamanya dari aspek apakah jenis dan kategori tenaga kerja yang diperlukan? Apakah bentuk dan jenis program latihan dan pembangunan sumber manusia yang perlu dirancang dan ditekankan? Dan apakah bentuk sistem saraan dan ganjaran yang perlu dilaksanakan?

Selain daripada itu, pengurusan universiti perlu berubah bagi membolehkannya menjayakan peranan dan tanggungjawab dengan lebih berkesan, inovatif dan mempunyai fokus kecemerlangan dalam bidang penganjaran dan pembelajaran, penyelidikan, perundingan, pengurusan, pembangunan pelajar, penerbitan dan perkhidmatan pelajar. Oleh itu, satu pendekatan pengurusan sumber manusia yang menyeluruh dan bersepadu sangat penting diterapkan dalam pengurusan universiti. Antara strategi yang perlu diambil oleh pengurusan universiti dalam pengurusan sumber manusia di bawah pengkorporatan universiti termasuklah:

- i. Mempertingkatkan keupayaan pengurusan universiti supaya responsif kepada perubahan persekitaran.
- ii. Menyediakan sistem saraan yang fleksibel, menarik dan bersepadu yang boleh mengekalkan tenaga kerja yang berdaya inovatif, berbakat, kreatif dan berpendekatan strategik serta boleh menggerakkan tenaga manusia universiti untuk melaksanakan tugas dan kewajipan dengan lebih cekap, responsif dan bertanggungjawab.
- iii. Mementingkan dan menerapkan nilai budaya kerja yang mementingkan pencapaian produktiviti, prestasi kerja yang berkualiti dan penambahbaikan yang berterusan.
- iv. Memantapkan pembangunan sumber manusia yang berkualiti dengan mewujudkan program latihan dan pembangunan yang komprehensif berdaya saing dan berfikir strategik bagi menentukan penghasilan tenaga kerja yang cemerlang, mampu berdikari, berkaliber dan mempunyai daya kepimpinan yang tinggi.

Sejajar dengan dasar pengkorporatan, UKM juga dalam proses menstrukturkan semula Fakulti-fakulti mengikut

gugusan yang telah dimulakan di Gugusan Sains dan terus akan dilakukan di gugusan yang lain seperti Perubatan dan Sains Sosial. Penstrukturan semula Fakulti ini akan melihat proses mengorganisasi semula (reorganization) dan merekayasa (reengineering) serta melatih semula (retooling) kakitangan terutama kakitangan sokongan untuk membolehkan mereka dapat menjalankan tugas secara cekap dan berkesan dengan menggunakan teknologi baru dan teknologi maklumat untuk menghadapi alaf baru yang lebih mencabar di samping saingan yang akan dihadapi oleh universiti dan Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA) serta Institut Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) yang lain. Justeru itu, pengkorporatan universiti telah memberi kuasa kepada UKM merancang sumber manusianya dan mewujudkan sistem saraannya sendiri. Oleh itu, dengan mewujudkan satu sistem saraan yang menarik dengan peluang kenaikan pangkat yang luas, program latihan dan pembangunan sumber manusia yang lebih baik akan dapat mengekalkan tenaga kerja universiti.

Kepentingan Program Latihan dan Pembangunan

Dalam kajian ini, pengkaji juga melihat dari aspek kepentingan sesebuah program latihan dan pembangunan terhadap kakitangan dalam organisasi itu dan juga organisasi itu sendiri. Sehubungan dengan itu, Tessin (1978) berpendapat bahawa di antara kepentingan yang diperolehi menerusi program latihan dan pembangunan dapat mempertingkatkan kualiti dan produktiviti, memberikan peluang kepada individu pekerja untuk berubah dari segi tingkah laku serta sikap terhadap kerja yang dipertanggungjawabkan, memberikan semangat kepada pihak pengurusan untuk berusaha dengan lebih gigih, membantu mempertingkatkan pengetahuan kerja dan kemahiran dalam semua peringkat organisasi, merangsang semangat kerja dan memperkembangkan kemahiran kepimpinan, motivasi, kesetiaan dan nilai-nilai murni dalam diri pekerja.

Rozhan (1991) pula menegaskan bahawa secara keseluruhannya, program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan di dalam sesebuah organisasi memainkan peranan yang cukup penting dalam perancangan guna tenaga kerana kesannya terhadap produktiviti akan seterusnya

mempengaruhi keperluan tenaga kerja. Beliau juga menyebut beberapa manfaat yang diperolehi daripada program latihan dan pembangunan di mana ianya memungkinkan seseorang pekerja mencapai prestasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi dengan lebih cepat di samping ketidakpuasan, rungutan, ketidakhadiran dan pusing ganti pekerja dapat dikurangkan kerana latihan dapat mempertingkatkan kemungkinan kejayaan usaha-usaha yang dilakukan oleh pekerja. Kejayaan tersebut akan mempertingkatkan kepuasan kerja mereka.

Beliau juga percaya bahawa latihan yang berterusan dapat membantu pekerja menyesuaikan diri mereka dengan teknik-teknik dan cara kerja yang baru serta perubahan di dalam organisasi. Hal ini amat penting terutamanya sekali dalam bidang-bidang yang perubahan teknologinya berlaku dengan cepat. Latihan dan pembangunan juga merupakan pelaburan organisasi dalam sumber manusianya. Sementara itu, Buckley dan Caple (1992) berpendapat, program latihan dan pembangunan yang berkesan dapat membantu sesebuah organisasi mencapai matlamatnya. Matlamat itu boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu matlamat organisasi dan juga matlamat kakitangan. Program latihan dan pembangunan dapat memberi kesan yang positif kepada organisasi dari aspek keuntungan yang lebih tinggi, produktiviti pekerja yang lebih tinggi, mempertingkatkan imej organisasi, kadar pusing ganti kakitangan rendah dan pembentukan budaya organisasi hasil daripada latihan kumpulan pekerja. Kumpulan pekerja yang mantap berupaya menangani perubahan yang berlaku dalam sesebuah organisasi. Manakala dalam aspek kakitangan dilihat dari sudut kepuasan kerja, peluang merealisasikan potensi diri, program latihan dan pembangunan dapat mempercepatkan proses pembelajaran pekerja dan secara langsung merendahkan kos pembelajaran, mempertingkat kecekapan dan kelayakan pekerja dan berpeluang untuk kenaikan pangkat dan gaji.

Maimunah Aminuddin (1995) dalam bukunya *Panduan Pengurusan Personel* telah memberikan tiga kepentingan program latihan dan pembangunan. Pertama, program latihan dan pembangunan dapat menjimatkan wang. Apabila para pekerja mengetahui bagaimana melakukan kerja mereka dengan cara yang betul, kos akan kurang dan keuntungan

menjadi lebih tinggi. Kedua adalah bertujuan untuk mengekalkan pekerja supaya mengurangkan kadar pusing ganti. Ketiga, program latihan dan pembangunan secara tidak langsung juga akan mengekalkan pelanggan. Para pelanggan berasa gembira apabila mereka mendapat barangan dan khidmat yang berkualiti. Ini hanya boleh berlaku apabila para pekerja terlatih dan mempunyai tahap komitmen serta akauntabiliti yang tinggi. Beliau juga menyifatkan bahawa program latihan dan pembangunan yang dijalankan juga boleh dilihat sebagai pemangkin yang boleh membantu mempertingkatkan imej dan kedudukan sesebuah organisasi. Di antara kebaikan yang diperolehi hasil daripada pelaksanaan program latihan ialah membantu mempertingkatkan tahap kepuasan kerja seseorang individu pekerja dan memperkukuhkan tahap motivasi pekerja terhadap persekitaran pekerjaan. Program ini juga dilihat sebagai suatu alat yang membantu pekerja bersikap terbuka dan peka terhadap kehendak serta keperluan semasa organisasi. Program latihan dan pembangunan dapat menyelesaikan masalah dalam organisasi. Pelaksanaan program ini berdasarkan masalah yang dikenalpasti melalui analisis keperluan latihan. Tujuan pelaksanaan program ini ialah untuk mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah. Lazimnya, masalah-masalah yang dihadapi dalam sesebuah organisasi seperti rungutan kakitangan, pertukaran pekerjaan, kekurangan motivasi semasa dalam pekerjaan serta menghadapi kebuntuan dalam menyelesaikan sesuatu tugas (Ibrahim Mamat, 1996).

Jenis-jenis Program Latihan dan Pembangunan

Hasil penyelidikan ke atas Unit Latihan di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Universiti Kebangsaan Malaysia, yang bertanggungjawab secara langsung terhadap program-program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan bagi kakitangan di UKM, didapati bahawa dengan adanya perkembangan zaman teknologi maklumat telah menyebabkan perubahan dalam bentuk latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak Pengurusan Sumber Manusia berbanding dengan masa dulu. Pada masa sebelum perkembangan teknologi maklumat, latihan dan pembangunan kakitangan di UKM lebih menekankan latihan

dan pembangunan yang berbentuk rohani yakni pengurusan masa, komunikasi seperti *counter service*, pemikiran kreatif dan juga *Total Quality Management* (TQM). Kini, kebanyakan latihan dan pembangunan yang dilaksanakan untuk kakitangan lebih berdasarkan teknologi maklumat seperti penggunaan peralatan komputer yang merupakan alat pembantu utama dalam menjalankan tugas seharian. Rajah 2 menunjukkan pelbagai kursus yang dijalankan oleh pihak Pengurusan Sumber Manusia berasaskan penggunaan komputer untuk mempertingkatkan kemahiran kakitangan di UKM.

Kategori Bil.	Kemahiran Diri	Pengurusan/ TQM	Peningkatan Kemahiran
1.	Penyelidikan Data	Pengurusan Komunikasi	Kursus Pengucapan Umum
2.	Microsoft Words 2000	Pemikiran Kreatif	Sistem Fail
3.	Asas Pembinaan Laman Sesawang (Home Page)	Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK)	Kursus Perkhidmatan Pelanggan
4.	Bengkel Baik Pulih Komputer	Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	Kursus Teknik Temuduga
5.	Asas Teknologi Maklumat	Budaya Kerja Cemerlang	Asas Pertolongan Cemas
6.	Microsoft Outlook		

RAJAH 2
Jenis-jenis
Program
Latihan Dan
Pembangunan
Yang
Dilaksanakan
Di UKM

Sumber : Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, UKM

Selain daripada itu, hasil daripada tinjauan menunjukkan bahawa latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh Pengurusan Sumber Manusia di UKM bukan merupakan satu formaliti tetapi lebih kepada satu keperluan dalam pengurusan organisasi. Pengkaji juga mendapati bahawa bentuk latihan yang berlandaskan teknologi maklumat mendapatkan sambutan yang lebih baik daripada kakitangan kumpulan sokongan di UKM berbanding dengan bentuk latihan yang

cuba memperbaiki sikap individu. Selain daripada itu, beliau bersetuju bahawa salah satu faktor yang utama yang mempengaruhi keberkesanan sesebuah latihan dan pembangunan adalah sikap individu itu sendiri. Perubahan atau peningkatan dalam diri sendiri bergantung terhadap sikap individu itu sendiri sama ada mereka sanggup menerima perubahan atau sebaliknya.

Secara keseluruhan, pengkaji berpendapat bahawa tujuan umum sesebuah program latihan dan pembangunan adalah untuk mempertingkatkan pengetahuan serta kemahiran kakitangan supaya mereka jelas terhadap bidang tugas yang hendak dilaksanakan itu. Melalui latihan dapat mendedahkan semua kakitangan ke arah keperluan semasa universiti dari segi teknik dan amalan kerja yang cekap dan mahir. Selain daripada itu, latihan juga dapat mempertingkatkan motivasi para kakitangan dan tahap prestasi mereka. Pendek kata, program latihan dan pembangunan dapat memberikan sumbangan sebagai pemangkin kepada perubahan sikap pekerja apatah lagi dalam era teknologi dan globalisasi yang memerlukan komitmen, tanggungjawab dan daya saing yang tinggi di kalangan pekerja.

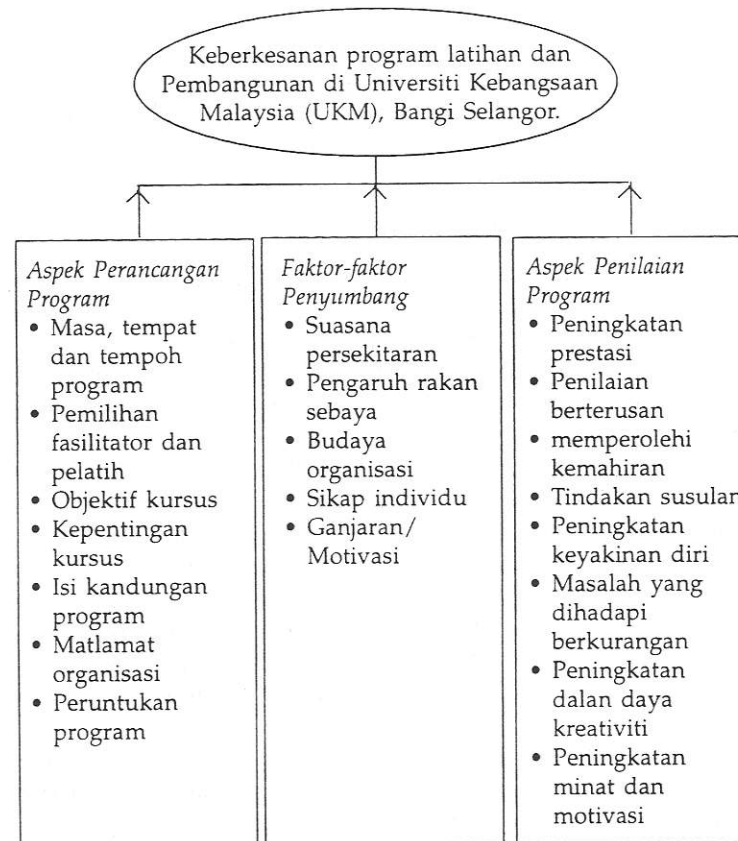
Dalam aspek perancangan, reka bentuk program latihan merupakan satu cadangan untuk melaksanakan program latihan. Cadangan ini berkehendakkan satu keputusan pelaburan yang memerlukan sumber kewangan, masa dan kepakaran kakitangan. Oleh itu, pihak pengurusan perlu diberi keyakinan untuk membuat komitmen dan melabur dalam aktiviti latihan ini. Melalui reka bentuk, para perancang juga berpeluang untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif dalam memberi idea untuk menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapi oleh kakitangan dan organisasi. Kepakaran merekabentuk, kreativiti dan keberkesanan program latihan akan bertambah sekiranya seseorang pakar latihan menggunakan prinsip-prinsip tertentu dalam merekabentuk sesuatu program latihan dan pembangunan.

Secara keseluruhan, sesebuah program latihan dan pembangunan memainkan peranan yang penting terhadap kakitangan tentang keberkesanan dan keefisienan dalam tugas-tugas mereka. Selain daripada itu, program latihan bukan sahaja dapat mempertingkatkan kualiti kerja dan produktiviti kakitangan, malah membantu mempertingkatkan pengetahuan kerja dan kemahiran kakitangan di UKM.

Manakala, kakitangan pula dapat mencapai kepuasan kerja, mempunyai peluang untuk merealisasikan potensi diri, mempertingkatkan kecekapan serta kelayakan diri dan berpeluang untuk kenaikan pangkat serta gaji menerusi program latihan yang berkesan positif. Sehubungan dengan itu, reka bentuk sesebuah program latihan dan pembangunan penting dalam menentukan keberkesanan program terhadap kakitangan di UKM. Reka bentuk latihan yang baik dapat membimbing kakitangan belajar secara sistematik dan menuju ke arah pencapaian objektif latihan dan seterusnya mencapai matlamat organisasi.

Penilaian Responden Terhadap Keberkesanan Program Latihan Dan Pembangunan

RAJAH 3
Kerangka
Konseptual



Secara umumnya, reka bentuk program latihan yang disediakan oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia bersesuaian dengan arus perubahan persekitaran di mana teknologi maklumat sedang menerajui dunia pada masa kini. Hasil daripada pemerhatian pengkaji, reka bentuk program latihan yang terdapat di UKM mempunyai kandungan kursus yang sesuai dengan keperluan tugas kakitangan kumpulan sokongan di UKM. Dengan yang demikian, peningkatan motivasi para kakitangan dan masalah yang dihadapi oleh mereka semasa bekerja dapat dikurangkan.

Untuk melihat secara lebih jelas dan teratur, kerangka konseptual kajian ini adalah seperti dalam Rajah 3.

Perbincangan Hasil Kajian

Dapatan kajian dibincangkan dalam tiga aspek utama yang menjadi tunggak dalam penyelidikan ini seperti yang telah diperjelaskan di awal perbincangan kertas ini. Ketiga-tiga aspek yang dimaksudkan ialah Aspek Perancangan Program, Aspek Faktor-faktor Penyumbang dan Aspek Penilaian Program. Dapatan hasil kajian adalah sepertimana berikut;

Aspek Perancangan Program

Jadual 1 menunjukkan pendapat responden mengikut kategori masing-masing terhadap aspek perancangan program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan.

Hasil daripada kajian telah menunjukkan majoriti responden berpendapat bahawa jangka masa kursus yang mereka hadiri adalah sesuai dan tidak terlalu lama. Lazimnya, sesebuah program latihan yang dilaksanakan di UKM mengambil masa sehari atau dua hari untuk semua kakitangan kumpulan sokongan universiti. Walaupun bagaimanapun, jangka masa sesebuah kursus adalah bergantung kepada isi kandungan kursus tersebut. Pengkaji berpendapat bahawa jika sesebuah program latihan mengambil terlalu lama masa, hanya akan membosankan peserta dan seterusnya akan memberi kesan yang negatif terhadap tugas-tugas harian mereka.

Sementara itu, didapati bahawa kebanyakan responden tidak dapat memastikan sama ada tempat kursus yang ditetapkan oleh majikan mereka dalam melaksanakan program

latihan dan pembangunan itu sesuai atau tidak. Ini mungkin disebabkan kursus di universiti lazimnya diadakan di bilik seminar, bilik kuliah atau bengkel. Oleh yang demikian, responden kurang memberi perhatian terhadap tempat yang disediakan oleh universiti untuk menjalankan program latihan benar-benar dapat memberi kesan yang positif terhadap kecekapan dalam tugas harian mereka. Pengkaji mendapati tempat bekerja merupakan tempat yang paling sesuai bagi menjalani sesebuah kursus kerana peserta dapat mengadaptasikan diri dalam alam pekerjaan yang sebenar. Kajian mendapati bahawa lebih separuh daripada responden bersetuju bahawa jadual waktu kursus yang mereka hadiri tidak membebankan. Jadual waktu yang ditetapkan oleh pihak universiti adalah fleksibel di mana sesebuah program latihan lazimnya diadakan pada hari cuti am mingguan yang menggunakan sehari atau dua hari. Responden-responden mempunyai masa lapang yang cukup untuk mengikuti program latihan yang disediakan oleh pihak universiti. Sesebuah kursus juga dibahagikan kepada beberapa sesi dan peserta boleh memilih masa sesi yang paling sesuai bagi mereka supaya tidak membebankan tugas mereka.

Ringkasan Item	Min
Jangkamasa kursus tidak terlalu lama	4.0
Tempat kursus diadakan tidak sesuai	2.8
Jadual waktu kursus tidak membebankan	4.0
Keperluan peserta dititikberatkan	4.0
Kandungan kursus tidak sesuai dengan tahap kemahiran peserta	3.1
Kandungan kursus tidak sesuai dengan tahap pengetahuan peserta	3.3
Kursus ini berjaya mencapai objektif yang telah ditetapkan	4.0
Kebanyakan kursus yang dihadiri tidak sesuai dengan bidang tugas	4.0
Pemilihan fasilitator adalah sesuai dengan kehendak kursus	4.0
Kursus perlu diadakan sepanjang tahun berdasarkan keperluan	4.0

(1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Tidak Pasti, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju)

JADUAL 1.
Pendapat
Responden
Mengikut
Kategori
Terhadap
Aspek
Perancangan
Program
Latihan Dan
Pembangunan

Pengkaji juga mendapati bahawa majoriti responden berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan menitikberatkan keperluan mereka sebagai peserta kursus. Sesebuah kursus dapat memberi pengajaran, kemahiran dan ilmu pengetahuan kepada peserta supaya mereka dapat menyesuaikan diri dalam menangani permasalahan yang dihadapi semasa bekerja. Pada era teknologi maklumat ini, kursus-kursus keperluan asas komputer adalah sangat penting bagi semua golongan kakitangan di UKM seperti "Microsoft Words" dan "Microsoft Excel" banyak membantu mereka dalam menyempurnakan tugas masing-masing. Hasil kajian juga menunjukkan tiada suatu pendapat yang ketara di antara responden berkenaan dengan kandungan kursus yang didedahkan kepada mereka adalah sesuai dengan kedudukan mereka sebagai kakitangan kumpulan sokongan universiti. Majoriti daripada mereka tidak dapat memastikan bahawa kandungan kursus yang didedahkan kepada mereka sama ada sesuai atau tidak sesuai dengan tahap kemahiran dan pengetahuan mereka. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa majoriti responden berpendapat program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan menitikberatkan keperluan mereka sebagai peserta kursus. Sesebuah kursus dapat memberi pengajaran, kemahiran dan ilmu pengetahuan kepada peserta supaya mereka dapat menyesuaikan diri dalam menangani permasalahan yang dihadapi semasa bekerja.

Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan tiada suatu pendapat yang ketara di antara responden berkenaan dengan kandungan kursus yang didedahkan kepada mereka adalah sesuai dengan kedudukan mereka sebagai kakitangan kumpulan sokongan universiti. Majoriti daripada mereka tidak dapat memastikan bahawa kandungan kursus yang didedahkan kepada mereka sama ada sesuai atau tidak sesuai dengan tahap kemahiran dan pengetahuan mereka. Pihak universiti hanya menyediakan satu kandungan kursus yang dapat memenuhi keperluan semasa tanpa mengambil kira tahap kemahiran dan pengetahuan kakitangan. Sebenarnya, kakitangan sokongan universiti masih kabur dengan tahap kemahiran dan pengetahuan mereka sendiri. Mereka tidak dapat memastikan di mana tahap kemahiran dan pengetahuan mereka. Tambahan pula, tidak wujud sebarang ujian yang sering dijalankan bagi menguji tahap kemahiran dan pengetahuan seseorang kakitangan di universiti.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kebanyakan responden bersetuju menyatakan kursus yang mereka hadiri dapat memenuhi objektif seperti mana yang telah ditetapkan oleh pihak universiti. Pihak universiti telah menyediakan suatu objektif kursus yang dinyatakan dengan jelas dan mengandungi matlamat yang boleh menentukan isi kandungan kursus seperti mana yang dinyatakan oleh Bloom (1963). Dengan adanya objektif yang jelas, maka sesebuah program latihan dan pembangunan dapat mencapai objektif yang ditetapkan. Kajian mendapati bahawa majoriti responden memberikan maklum balas bahawa program latihan dan pembangunan yang mereka ikuti tidak sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Para peserta lebih memahami dan mengetahui arah tujuan serta keperluan mereka dalam bidang tugas masing-masing tanpa banyak bergantung kepada keperluan latihan. Dengan demikian, Teori Pembelajaran Somers dapat diadaptasikan dalam konteks ini terutamanya dari aspek kognitif. Peserta mempunyai pemikiran yang luas dan logik untuk mencapai keperluan mereka sendiri. Mereka menganggap program latihan yang disediakan oleh pihak universiti tidak sesuai bagi bidang tugas mereka.

Di samping itu, kajian juga menunjukkan majoriti responden berpendapat bahawa fasilitator yang mengendalikan program latihan adalah sesuai dan berupaya mengawal suasana program latihan yang dikendalikannya. Fasilitator yang disediakan atau dipilih oleh pihak universiti amat sesuai dengan kehendak program. Ini disebabkan fasilitator adalah dipilih daripada kalangan profesional dan pakar dalam sesuatu bidang yang bersesuaian dengan kandungan program. Fasilitator yang berpengalaman pandai dan bijak mengawal suasana semasa program latihan dijalankan. Selain daripada itu, fasilitator juga memahami kehendak dan keperluan peserta serta dapat membantu mereka menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam tugas mereka. Teori Pembelajaran Somers dalam aspek keperibadian dan motivasi dapat diaplikasikan dalam konteks ini di mana sesebuah program latihan memerlukan fasilitator yang memahami pengaruh-pengaruh luaran yang boleh membentuk pembangunan atau pembinaan peribadi para peserta.

Daripada hasil kajian, pengkaji juga mendapati bahawa kebanyakan responden bersetuju agar program latihan dan pembangunan diadakan sepanjang tahun untuk memenuhi

keperluan peserta dari semasa ke semasa. Arus perubahan persekitaran adalah cepat di mana zaman perkembangan teknologi maklumat bergerak dengan pantas. Dalam keadaan sedemikian, program latihan boleh membantu dalam mempertingkatkan lagi kemahiran dan pengetahuan peserta supaya mereka tidak menghadapi kebuntuan dalam melaksanakan tugas mereka. Ini juga menjamin keberkesanan dan kecekapan dalam menangani masalah dan tugas. Program latihan dan pembangunan diadakan sepanjang tahun bukan sahaja dapat memberi kemahiran yang setimpal dengan perubahan zaman malah ia juga dapat memotivasikan semangat dan keyakinan peserta dari segi mempertingkatkan produktiviti kerja mereka.

Aspek Faktor-faktor Penyumbang

Jadual 2 menunjukkan pendapat responden terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan dari aspek faktor-faktor penyumbang.

JADUAL 2
Pendapat
Responden
Mengikut
Kategori
Terhadap
Aspek Faktor-
faktor
Penyumbang
Program
Latihan Dan
Pembangunan

Ringkasan Item	Min
Keselesaian persekitaran bekerja dapat mempertingkatkan produktiviti pekerja	4.2
Sikap dan tingkahlaku seseorang pekerja akan mempengaruhi fikiran pekerja yang lain	4.0
Lazimnya, budaya organisasi banyak mempengaruhi cara bekerja dan membuat keputusan dalam menyelesaikan satu-satu masalah	4.0
Pengamalan menggunakan komputer dalam membantu mempercepatkan penyelesaian tugas adalah sesuatu yang patut diikuti oleh setiap pekerja	4.0
Sikap enggan berubah akan menghalang keberkesanan program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan	4.0
Kenaikan gaji dapat membantu mempertingkatkan keupayaan bekerja	4.3
Motivasi daripada majikan dapat mewujudkan kualiti kerja yang tinggi di kalangan kakitangan	4.0
Faktor motivasi juga dapat mempertingkatkan produktiviti kakitangan	4.1

(1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Tidak Pasti, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju)

Dapatan kajian juga menunjukkan majoriti responden bersetuju bahawa bekerja dalam keadaan persekitaran yang selesa dapat mempertingkatkan produktiviti pekerja. Menurut Bentley (1990), faktor ini merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi produktiviti pekerja dalam sesebuah organisasi. Kebanyakan tempat bekerja atau pejabat di dalam universiti mempunyai suatu persekitaran yang selesa dengan adanya penghawa dingin, ruang tempat yang cukup luas dan rata-rata setiap kakitangan mempunyai meja sendiri supaya mudah melaksanakan tugas masing-masing. Tambahan pula dengan udara persekitaran yang segar dengan menggunakan alat penyejar udara membolehkan pekerja bekerja dalam suatu suasana persekitaran yang cukup selesa. Dengan demikian, mereka dapat menumpu perhatian dalam melaksanakan tugas dengan sempurna. Ini secara langsung telah mempertingkatkan produktiviti pekerja dalam suatu persekitaran yang selesa.

Para responden bersetuju bahawa sikap dan tingkahlaku seseorang pekerja mudah mempengaruhi fikiran pekerja-pekerja yang lain dalam sesebuah organisasi. Jika seseorang pekerja tersebut mempunyai pengetahuan kepimpinan dan berupaya memimpin pekerja lain untuk melakukan sesuatu perkara, pendapat dan pandangan mereka akan menggerakkan pekerja lain untuk melakukan sesuatu tugas bersama dengan mereka. Rakan sekerja yang baik dan berkebolehan akan mempertingkatkan motivasi rakan sekerja yang lain agar dapat mengikutinya dan mereka akan mendapat kepercayaan daripada rakan sekerja yang lain. Pengkaji mendapati bahawa rakan sekerja yang bekerja dalam satu jabatan atau pejabat yang sama lazimnya mempunyai pendapat dan pandangan yang hampir sama kerana mereka saling mempengaruhi antara satu sama lain. Hasil kajian telah menunjukkan bahawa keputusan responden yang terdiri daripada satu jabatan yang sama memberi maklum balas yang hampir sama.

Kajian mendapati lebih separuh daripada jumlah responden berpendapat bahawa budaya organisasi banyak mempengaruhi cara bekerja dan membuat keputusan dalam menyelesaikan satu-satu masalah. Setiap organisasi mempunyai cara kerja dan disiplin kerja yang berlainan yang dapat mempengaruhi perlakuan kakitangan dalam melaksanakan tugas mereka. Di UKM, terdapat disiplin kerja

yang hendak diikuti oleh setiap kakitangan untuk memastikan bertanggungjawab dalam bidang tugas masing-masing. Pemantauan daripada ketua jabatan juga mempengaruhi cara kerja kakitangan di UKM.

Kebanyakan responden berpendapat bahawa sikap enggan berubah akan menjadi satu halangan yang besar kepada keberkesanan program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti. Walley dan Kowalski (1992) membuktikan bahawa faktor sikap enggan berubah merupakan halangan kepada keberkesanan program latihan dan pembangunan dan pencapaian matlamat organisasi. Pengkaji berpendapat bahawa mereka yang enggan berubah adalah mereka yang berfikir tradisional dan tidak ingin menerima kenyataan dan realiti. Bagi golongan ini, mereka menganggap apa yang ada sekarang telah sempurna bagi mereka walaupun perubahan persekitaran sentiasa berlaku. Ini telah menyebabkan mereka menghadapi pelbagai masalah dalam tugas. Teori Pembelajaran dapat dipraktikkan dalam konteks ini di mana peserta harus mencontohi atau mengubahsuaikan sikap mereka mengikuti keadaan melalui pembelajaran emosi. Penemuan hasil kajian juga menunjukkan majoriti responden yang mengikuti program latihan berpendapat bahawa kenaikan gaji memang dapat membantu dalam mempertingkatkan keupayaan bekerja. Menaikkan gaji pekerja merupakan salah satu cara ganjaran yang berkesan dalam memotivasikan pekerja-pekerja untuk mempertingkatkan keupayaan bekerja mereka. Jika seseorang majikan memberi gaji kepada pekerja-pekerjanya tanpa kenaikan sepanjang tahun atau tanpa sebarang perubahan dalam tempoh perkhidmatan pekerjanya, maka kemungkinan besar pekerja-pekerja dalam organisasi tersebut akan bosan untuk bekerja. Impaknya, motivasi para pekerja terus menurun dan juga memberi kesan negatif kepada produktiviti pekerja. Jadi, kenaikan gaji pekerja yang sesuai adalah diperlukan bagi menjamin semangat pekerja terus ada pada diri mereka.

Dapatan kajian juga membuktikan hampir semua responden bersetuju bahawa motivasi daripada majikan dapat mewujudkan kualiti kerja yang tinggi di kalangan kakitangan. Tambahan pula, majoriti responden juga bersetuju bahawa faktor motivasi dapat mempertingkatkan produktiviti kakitangan. Dalam Teori Dua Faktor Herzberg menyatakan

bahawa manusia memerlukan motivasi seperti ganjaran selain daripada gaji untuk mempertingkatkan prestasi kerja. Pihak universiti juga memberikan motivasi seperti menaikkan upah atau gaji pekerja, memberi elaun pekerja atau subsidi, memberi kemudahan-kemudahan tertentu seperti kemudahan pengangkutan, membekalkan tempat tinggal dan akhir sekali ialah pemberian insuran keselamatan kepada kakitangan. Ini secara langsung telah mempertingkatkan motivasi kakitangan di mana mereka sentiasa memikirkan alternatif atau jalan penyelesaian yang lebih berkesan bagi menjalankan tugasnya. Kakitangan yang bermotivasi tinggi biasanya mementingkan kualiti dalam kerja. Ini dapat mencerminkan kepada masyarakat luaran atau dalaman, UKM sebagai organisasi yang mengutamakan kualiti. Universiti merupakan sebuah organisasi yang mempunyai kakitangan yang bermotivasi tinggi telah menghasilkan produktiviti yang tinggi berbanding dengan organisasi yang kurang memberi motivasi kepada para pekerja.

Aspek Penilaian Program

Jadual 3 menunjukkan pendapat responden terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan dari aspek penilaian program.

Daripada kajian didapati bahawa separuh daripada jumlah responden bersetuju bahawa penilaian secara bertulis adalah perlu dilaksanakan bagi menilai prestasi peserta selepas atau sebaik sahaja sesebuah program latihan dan pembangunan yang dihadiri itu tamat. Penilaian secara bertulis dapat mengetahui dan melihat kelemahan seseorang peserta itu dengan lebih jelas. Cara ini juga boleh membantu dalam merangka sebuah program latihan dan pembangunan yang bersesuaian dengan tahap prestasi pemahaman peserta pada masa yang akan datang supaya mereka lebih mudah menerapkan apa yang diajar dalam program latihan dan pembangunan tersebut.

Selain daripada itu, kajian juga menunjukkan bahawa majoriti responden berpendapat bahawa tindakan susulan perlu dibuat dan diberikan perhatian oleh pihak universiti. Nadler (1983) juga berpendapat bahawa tindakan susulan harus dibuat ke atas peserta-peserta pada suatu jangkamasa yang sesuai selepas program latihan dan pembangunan dilaksanakan. Ini penting dan perlu dalam mengenalpasti

sejauhmanakah sesebuah program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan itu berkesan atau sebaliknya. Tambahan pula, tindakan susulan dapat mempertingkatkan lagi keberkesanan sesebuah program latihan dan pembangunan. Oleh itu, pihak universiti sentiasa mengambil tindakan susulan untuk memperbaiki kelemahan yang ada pada sesebuah program latihan dan pembangunan. Selain daripada itu, pihak universiti juga perlu mengadakan perjumpaan dengan semua peserta dan menanya mereka tentang pandangan mereka terhadap program latihan dan pembangunan yang dijalankan ke atas mereka sama ada memberi kesan yang positif atau sebaliknya. Maklum balas daripada para peserta itu berguna dan boleh dikongsi dengan Bahagian Sumber Manusia Unit Latihan UKM dalam mengubahsuai atau memperbaiki sesebuah program latihan dan pembangunan yang lebih sempurna bagi kakitangan universiti pada masa-masa akan datang.

JADUAL 3
Pendapat
Responden
Mengikut
Kategori
Terhadap
Aspek
Penilaian
Program
Latihan Dan
Pembangunan

Ringkasan Item	Min
Di dalam kursus, penilaian secara bertulis dibuat bagi menilai prestasi peserta	4.0
Tindakan susulan diadakan untuk melihat keberkesanan kursus	4.0
Pada setiap sesi akhir kursus, borang soal selidik diedarkan bagi tujuan melihat keberkesanan kursus	4.0
Penilaian berterusan perlu dibuat ke atas peserta untuk melihat prestasi mereka setelah mengikuti kursus	4.0
Selepas kursus, laporan daripada Ketua Jabatan adalah perlu untuk menilai pencapaian peserta	4.0
Kursus tidak memberikan panduan dalam pengurusan kerja	3.0
Kursus membantu meningkatkan minat dan motivasi diri dalam kerja	4.0
Kekerapan mengikuti kursus tidak membantu kefahaman tentang tugas dan mengelirukan	3.2
Kursus membantu memberikan idea-idea baru di dalam pekerjaan	4.1
Kursus memberikan keyakinan dan semangat untuk bekerja	4.2
Kursus dapat mempertingkatkan daya kreativiti terhadap kerja	4.2

(1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Tidak Pasti, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju)

Pengkaji juga mendapati bahawa kebanyakan responden bersetuju bahawa pada setiap akhir sesi sesebuah program latihan dan pembangunan, borang soal selidik harus diedarkan bagi tujuan memudahkan pihak universiti membuat penilaian ke atas program latihan dan pembangunan tersebut. Borang soal selidik yang disediakan oleh pihak universiti lazimnya diedarkan kepada para peserta sebaik sahaja sesebuah program latihan itu selesai untuk menilai keberkesanan program latihan tersebut. Di samping itu, pengedaran borang soal selidik juga memudahkan pihak universiti membuat penilaian ke atas sesebuah program latihan yang dilaksanakan. Secara tidak langsung, ini juga dapat menjimatkan masa bagi pihak universiti dalam membuat tindakan susulan.

Dalam melihat pendapat responden terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan dari aspek penilaian program, pengkaji juga mendapati bahawa lebih daripada separuh jumlah responden bersetuju agar suatu tindakan penilaian berterusan perlu dibuat bagi menilai dan melihat prestasi peserta dalam mengikuti program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan. Hasil temubual juga membuktikan bahawa pihak universiti memang mengadakan tindakan penilaian berterusan ke atas para peserta melalui borang soal selidik. Melalui tindakan penilaian berterusan ini, pihak universiti dapat melihat sejauhmanakah fungsi program latihan dan pembangunan tersebut dalam mempertingkatkan prestasi peserta. Pihak universiti juga akan berusaha mereka sebuah program latihan dan pembangunan yang bersesuaian dengan keperluan peserta bagi mempertingkatkan prestasi mereka ke suatu tahap yang optimum. Sementara itu, majoriti responden berpendapat bahawa perlunya laporan daripada ketua jabatan mereka selepas sesebuah program latihan itu dihadiri oleh mereka yang berada di bawah seliaan ketua jabatan berkenaan. Kemungkinan ini boleh memberikan input yang baik untuk jabatan dan secara tidak langsung ketua jabatan boleh membuat kawalan ke atas kakitangan kumpulan sokongan jabatan masing-masing. Laporan membolehkan ketua jabatan mengetahui di mana tahap prestasi setiap pekerja tentang kemahiran dan kebolehan mereka. Ini mudah bagi seseorang ketua jabatan memberi bimbingan atau ajaran kepada mereka yang perlu supaya dapat mengatasi rintangan dalam bidang tugas mereka.

Kebanyakan responden berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang dihadiri itu tidak menyumbangkan panduan yang betul atau memberikan panduan kepada mereka dalam pengurusan kerja masing-masing. Ini kemungkinan disebabkan pihak universiti kerap mengadakan program latihan dan pembangunan yang berbentuk menyalurkan kemahiran terutamanya dalam penggunaan teknologi maklumat iaitu komputer pada masa kini. Program latihan berlandaskan pengurusan mungkin kurang diberikan tumpuan kerana penggunaan komputer berleluasa dalam zaman moden ini mengkehendaki pihak universiti menambahkan kemahiran IT (teknologi maklumat) pada setiap kakitangan kumpulan sokongan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa majoriti responden menyatakan bahawa program latihan yang mereka ikuti membantu dalam mempertingkatkan minat dan memberikan motivasi kepada mereka dalam melaksanakan tugas masing-masing. Teori Pembelajaran dapat dipraktikkan dan ditunjukkan oleh kakitangan yang mengikuti sesebuah program latihan dan pembangunan dapat belajar dengan melakukan sesuatu dan mengembangkan segala kemahiran peribadi dalam melaksanakan tugas. Ini secara langsung akan mempertingkatkan tahap motivasi kakitangan tersebut dan seterusnya mempertingkatkan lagi kecekapan dalam melaksanakan kerja. Peserta juga mendapat ilmu pengetahuan tentang sesuatu bidang melalui program latihan. Ini dapat memupuk minat peserta dengan sanggup belajar kerana mempunyai perasaan ingin tahu.

Selaras dengan itu juga, hasil kajian mendapati bahawa kekerapan mengikuti program latihan dan pembangunan menyebabkan responden semakin keliru dan tidak memahami apakah yang sebenarnya hala tuju mereka sebagai kakitangan sokongan universiti. Kakitangan yang kerap mengikuti program latihan dan pembangunan yang sama tetapi fasilitator yang berbeza hanya akan mengelirukan pemahaman mereka. Walaupun isi kandungan program latihan adalah sama tetapi cara fasilitator mendedahkan kepada para peserta adalah berbeza. Dengan pendedahan yang berbeza di antara fasilitator yang berlainan, walaupun peserta kerap kali menghadiri program latihan namun hanya akan memberikan suatu kesan yang negatif kepada mereka. Dalam konteks ini, dapatan hasil kajian bersifat menyongsang daripada Teori

Pembelajaran yang diadaptasikan oleh pengkaji yang mengatakan bahawa sesuatu yang dipelajari secara berulang-ulang boleh memantapkan sesuatu kemahiran. Manakala, maklum balas daripada responden adalah sebaliknya.

Dapatan kajian juga membuktikan separuh daripada jumlah responden berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan dapat membantu menyumbang kepada idea-idea baru terutamanya dalam merealisasikan tugas mereka sebagai kakitangan kumpulan sokongan universiti. Kakitangan memperolehi kemahiran dan pengetahuan melalui program latihan, maka mereka dapat mengaplikasikan apa yang telah dipelajari ke alam pekerjaan mereka. Dengan adanya pengetahuan dan kemahiran yang cukup, kakitangan lebih cenderung mengemukakan idea-idea yang baru dalam bidang tugas masing-masing. Mengikut Teori Pembelajaran aspek gerakbalas/rangsangan, peserta akan lebih aktif mendengar dan juga membicarakan sesuatu melalui program latihan dan menyebabkan mereka mempunyai suatu minda yang dapat mengeluarkan idea-idea yang membina.

Selain daripada itu, hasil daripada kajian juga menunjukkan bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti membantu bukan sahaja dalam memberikan keyakinan malah memupuk semangat bekerja di kalangan responden. Kakitangan sokongan yang mengikuti program latihan dan pembangunan telah banyak memperolehi pelbagai jenis kemahiran seperti kemahiran menggunakan komputer yang banyak membantu mereka dalam menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapi dalam tugas mereka. Ini telah mewujudkan keyakinan pada diri mereka dan menghasilkan semangat bekerjasama yang tinggi di kalangan mereka. Semua ini telah menyebabkan peningkatan dalam produktiviti kerja kerana tugas dijalankan dengan cekap dan licin. Teori Pembelajaran yang dipilih oleh pengkaji dapat diaplikasikan dalam konteks ini di mana suasana pembelajaran akan menjadi lebih dinamis dan membawa kesan yang positif ke atas peserta kerana pembentukan secara berkumpulan atau kelompok boleh merangsang dan memotivasikan individu yang mengikuti sesebuah program latihan dan pembangunan itu.

Akhir sekali, hasil kajian menunjukkan bahawa majoriti responden berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang dihadiri dapat mempertingkatkan daya

keaktiviti mereka dalam tugas masing-masing. Program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti dapat menyalurkan maklumat dan menyebabkan penerapan budaya kreativiti dalam diri para peserta. Dalam Teori Pembelajaran terutamanya dalam aspek kognitif menyatakan bahawa peserta harus mempunyai pemikiran yang luas dan logik serta melihat diri mereka sebagai seorang yang kreatif terhadap sebarang bentuk maklum balas yang mereka terima dalam proses pembelajaran. Ini dapat membantu dalam mempertingkatkan keberkesanan program latihan dan pembangunan.

Kesimpulan

Secara keseluruhan, penemuan hasil kajian menunjukkan bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti berkesan untuk kakitangan kumpulan sokongan. Program latihan dan pembangunan itu juga dianggap berjaya mencapai objektif yang telah ditetapkan oleh pihak universiti. Namun, dapatan kajian menunjukkan perlu adanya pengubahsuaian terhadap program latihan dan pembangunan pada masa-masa akan datang supaya lebih berkesan. Pihak universiti harus memilih tempat yang sesuai untuk menjalankan program latihan dan pembangunan serta menyediakan kandungan kursus bersesuaian dengan tahap kemahiran dan pengetahuan peserta supaya dapat mencapai keberkesanan dalam sesebuah program latihan dan pembangunan itu. Selain daripada itu, pihak universiti juga hendaklah memastikan bahawa program latihan dan pembangunan yang disediakan untuk kakitangan kumpulan sokongan itu setimpal dengan bidang tugas mereka. Tambahan pula, sesebuah program latihan dan pembangunan yang disediakan oleh pihak universiti bukan sahaja memberi kemahiran dan pengetahuan malah ia hendaklah menyumbangkan sedikit sebanyak panduan pengurusan kerja kepada para peserta supaya bijak dalam menguruskan tugas masing-masing. Pihak universiti juga hendaklah memastikan program latihan yang dilaksanakan itu tidak mendatangkan kebosanan kepada para peserta sehingga mereka keliru dan tidak memahami apakah sebenarnya hala tuju mereka sebagai kakitangan sokongan universiti.

Hasil daripada penemuan kajian, pengkaji mendapati bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti telah memberi suatu kesan yang positif di kalangan kakitangan kumpulan sokongan UKM. Walaupun program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti masih tidak sempurna berlandaskan maklum balas daripada responden kajian, namun secara keseluruhannya program latihan dianggap berjaya mendedahkan kemahiran dan pengetahuan kepada kakitangan kumpulan sokongan. Oleh yang demikian, program latihan dan pembangunan di UKM secara langsung atau tidak langsung telah membantu mempertingkatkan prestasi dan produktiviti kakitangan kumpulan sokongan di UKM. Umumnya, program latihan dan pembangunan yang hendak dilaksanakan dalam sesebuah organisasi perlu dikaji dari segi kandungan dan kesesuaiannya bagi mengelakkan pembaziran masa, tenaga dan wang. Tidak dinafikan program ini merupakan agenda penting organisasi yang harus ditangani dengan bijak dan sempurna. Program latihan yang baik boleh memberikan kesan yang positif dari segi peningkatan produktiviti organisasi seterusnya menyahut seruan kerajaan dalam menangani kewujudan era k-ekonomi sejajar dengan hasrat dan kemahuan kerajaan bagi melahirkan individu pekerja yang boleh disifatkan pekerja yang berdaya saing, kreatif dan inovatif.

Wan Idrus Wan Sulaiman merupakan seorang pensyarah di Pusat Pengajian Media dan Komunikasi , Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM

Penulis

- Bentley, T. 1990. *The Business Of Training*. London : McGraw-Hill Book Company.
- Buckley, R. & Caple, J. 1992. *The Theory and Practice of Training*. Edisi ke-2. London: Kogan Page.
- Cervero, R.M. 1988. *Effective Continuing Education For Professionals*. San Fransisco : Jossey-Bass.
- Frantzreb, R.B. 1990. *Training And Development Yearbook 1990*. New Jersey : Prentice Hall.
- Harris, O.J.Jr. 1976. *Managing People At Work : Concepts And Cases In Interpersonal Behaviour*. New York : John Wiley And Sons Corp.

Rujukan

- Hussein M. Reda. 1989. Systematic Training : A Case Study. *Journal Of European Industrial Training* 13(6) : 4-15.
- Ibrahim Mamat. 1996. *Rekabentuk Dan Pengurusan Latihan : Konsep Dan Amalan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Johnson, D.W. 1991. *Learning Together And Alone Cooperative, Competitive, And Individualistic Learning*. New Jersey : Prentice Hall.
- Kirkpatrick, D.L. 1979. Techniques For Evaluating Training Programs. *Training And Development Journal* 33 : 78-92.
- Maimunah Aminuddin. 1992. *Human Resource Management*. Kuala Lumpur : Fajar Bakti.
- Maimunah Aminuddin. 1995. *Panduan Pengurusan Personel*. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Nadler, L. 1983. *Designing Training Programs*. California : Addison-Wesley Publishing Company.
- Pettes, D.E. 1967. *Supervision In Social Work : A Method Of Student Training And Staff Development*. London : Allen & Unwin.
- Pigors, P & Myers, C. 1985. A Point Of View And A Method. *Personnel Administration*. 9th Edition. New York : Mc Graw Hill.
- Raduwan Safperwan, Paul, J dan Mustafa Mohamad. 1989. *KKM Latihan Untuk Jurulatih*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ribler, R.I. 1983. *Training Development Guide*. Virginia : Reston Publishing Company.
- Rozhan Othman. 1991. *Pengurusan Personel dan Perancangan Guna Tenaga*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Saxe, S. 1988. Peer Influence and Learning. *Training and Development Journal*. 42 (6): 50-53.
- Stewart, J.D. 1989. Bringing About Organizational Change - A Framework. *Journal Of European Industrial Training* 12(2) : 31-35.
- Tessin, M.J. 1978. Once Again, Why Training? *Journal Training* Feb :7.
- Wan Azmi Ramli. 1984. *Latihan Satu Halacara Profesional*. Petaling Jaya : Fajar Bakti.